

**Joanna Mróz**

## **ZNACZENIE OUTPLACEMENTU W PROCESIE DEREKRUTACJI**

### **1. Wstęp**

Obecnie, w czasach licznych restrukturyzacji, łączenia przedsiębiorstw i przenoszenia produkcji do innych krajów, zwolnienia z przyczyn ekonomiczno-strukturalnych coraz częściej występują w rzeczywistości przedsiębiorstw. Jednak sposób, w jaki pracodawcy rozstają się ze swoimi pracownikami, nie musi oznaczać wielu negatywnych doświadczeń dla obu stron. Zastosowanie outplacementu, czyli zwolnień monitorowanych w istotny sposób ogranicza negatywne skutki zwolnień zarówno dla firmy, jak i dla zwalnianych osób.

Dlatego też celem artykułu jest przedstawienie istoty outplacementu oraz korzyści płynących z jego zastosowania podczas przeprowadzania redukcji zatrudnienia.

### **2. Derekrutacja i jej skutki**

Derekrutacja to każde przedsięwzięcie prowadzące do zwolnienia części załogi, z wyjątkiem osób, które odeszły w sposób naturalny, tzn. z powodu emerytury, jak również tych, którzy zrezygnowali z pracy z własnej inicjatywy [Schwan, Seipel 1997].

Redukcja zatrudnienia jest bardzo trudnym procesem zarówno dla przeprowadzającego derekrutację, jak i dla zwalnianych osób. Menedżerowie, którzy muszą podjąć, a następnie przekazać decyzję o zwolnieniu, często mają wyrzuty sumienia, martwią się o los swoich podwładnych, a także obawiają się reakcji z ich strony. Ponadto nierzadko brakuje im umiejętności, aby w odpowiedni sposób zakomunikować pracownikom tę niemiłą wiadomość – jest to dla przełożonych duży stres. Dla osoby zwolnionej derekrutacja wiąże się z lękiem o przyszłość, następuje utrata poczucia własnej wartości oraz niewiara we własne siły, co w skrajnych przypadkach może skończyć się załamaniem nerwowym, a nawet depresją. Nierzadko wiadomość o zwolnieniu uaktywnia w danych osobach duże pokłady złości i agresji, mogące przerodzić się w rozpowszechnianie negatywnych, nieprawdziwych informacji o przedsiębiorstwie czy prowadzenie działań sabotujących.

Proces derekrutacji powoduje także negatywne skutki dla pracowników pozostających w firmie. Odczuwają oni lęk o swoje stanowiska, spada poziom lojalności i zaufania do firmy, zmniejsza się motywacja do pracy. Obawiając się, że sami mogą również zostać zwolnieni, zaczynają szukać nowego zatrudnienia, zwiększa się fluktuacja kadr.

Redukcja kadr odbija się niekorzystnie na wizerunku firmy. Liczne zwolnienia powodują rozpowszechnianie przez media negatywnych opinii o firmie, spadek zaufania ze strony podmiotów współpracujących, jak również potencjalnych pracowników.

Biorąc pod uwagę wiele negatywnych skutków towarzyszących derekrutacji, zarządzający szukają rozwiązań minimalizujących i łagodzących ten bolesny proces. Jednym z takich instrumentów jest właśnie outplacement.

### 3. Istota i przebieg procesu outplacementu

Pomysł zastosowania outplacementu jako skutecznego instrumentu derekrutacji narodził się w Stanach Zjednoczonych. Po drugiej wojnie światowej powstał duży problem związany ze znalezieniem zatrudnienia dla byłych żołnierzy. B. Haldane opracował metodę, której zadaniem była pomoc dla weteranów wojennych. Nazwał ją *System to Identify Motivated Skills* – SIMS (System Identyfikacji Umiejętności Motywacyjnych). Po przeanalizowaniu umiejętności i predyspozycji psychofizycznych żołnierzy pomagano im w znalezieniu pracy najbardziej odpowiadającej ich kwalifikacjom. Ponadto uczono ich sporządzania dokumentów aplikacyjnych, technik autoprezentacji oraz sposobów zachowania w czasie rozmów kwalifikacyjnych. Pozytywne rezultaty sprawiły, że metodę tę zaczęto stosować jako pomoc w znalezieniu pracy i kształtowaniu ścieżki kariery innych osób. W 1960 r. Haldane wspólnie z S.G. Grunerem zrealizowali po raz pierwszy program outplacementu już nie dla klientów indywidualnych, lecz dla całej firmy – Humble Oil Company. Kolejny program outplacementu przeprowadzony dla dużej korporacji miał już charakter międzynarodowy. W 1969 r. Haldane wraz ze współpracownikami założył pierwszą specjalistyczną firmę Thinc Consulting Group, Inc, zajmującą się przeprowadzaniem programów outplacementowych dla szeroko pojętego biznesu [Binda, *Historia i rozwój...*].

Angielskie pojęcie *outplacement* nie znalazło w języku polskim swojego zamiennika. W wolnym tłumaczeniu często występuje jako „zwolnienie monitorowane”, „system łagodnych zwolnień”, „kompleksowa pomoc osobom zwalnianym”, „wsparcie pracownika ze strony pracodawcy w procesie restrukturyzacji” czy „przygotowanie do życia w zmianie” [Moskal 2002].

Outplacement to rozwiązanie stosunku pracy z przyczyn zależnych od przedsiębiorstwa oraz wynikające z tego tytułu usługi rynku pracy dla pracownika objętego zwolnieniem lub zagrożonego wypowiedzeniem. Zgodnie z ustawą o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy [DzU 2004 nr 99, poz. 1001] pracodawca, któ-

ry zamierza zwolnić co najmniej 100 pracowników, w ciągu 3 miesięcy powinien zorganizować zwolnionym program pomocy oraz powiadomić o tym odpowiednie instytucje [*Outplacement*].

Według K. Makowskiego „*outplacement* to system wszechstronnej i kompleksowej opieki: menedżerskiej, organizacyjno-prawnej, instytucjonalnej, psychosocjologicznej, a w razie potrzeby również medycznej, nad osobami zwalnianymi z pracy, mający na celu ograniczenie wszelkiego rodzaju dolegliwych skutków redukcji zatrudnienia i w maksymalnym stopniu ułatwiający im przyszłą aktywizację zawodową” [Makowski 2001].

Z kolei O’Donell definiuje *outplacement* jako doradztwo, którego celem jest pomoc byłym pracownikom przez weryfikację ich obecnych umiejętności, dostarczenie wsparcia administracyjnego oraz niesienie pomocy w nabywaniu umiejętności potrzebnych do poszukiwania pracy [Małachowski 2006].

Podsumowując powyższe definicje, można przyjąć, iż działania podejmowane w procesie *outplacementu* mają za zadanie pomóc pracownikowi odnaleźć się w nowej sytuacji, aby w konsekwencji mógł on znaleźć i podjąć nową pracę, zgodną z jego kwalifikacjami i predyspozycjami. W procesie *outplacementu* nie można wskazać jednego, uniwersalnego sposobu jego realizacji. Szczegółowe etapy i programy zależą bowiem od kilku istotnych czynników. Przede wszystkim różnicują je kwalifikacje osób objętych *outplacementem*, branża, w której pracowali dotychczas zwolnieni pracownicy, jak również to, czy programem objęte są poszczególne osoby czy też całe grupy. Nie bez znaczenia pozostają także wymagania i oczekiwania byłego pracodawcy, ilość środków finansowych przeznaczonych na ten cel oraz doświadczenie i profesjonalność osób przeprowadzających zwolnienia monitorowane. Kolejną determinanta to pochodzenie z określonego kręgu kulturowego oraz mentalność poszczególnych stron procesu *outplacementu*. Jednak bez względu na wymienione różnice proces zwolnień monitorowanych powinien mieć charakter kompleksowy i odnosić się do kilku obszarów:

- psychologicznego,
- prawnego,
- technicznego,
- rzeczowego.

W zakresie pomocy psychologicznej osoby objęte programem uczą się radzić sobie z zaistniałym stresem. Podczas warsztatów odbudowuje się ich poczucie własnej wartości, wzmacnia pewność siebie i optymistyczne myślenie. Szkolenie w tym obszarze ma na celu zmotywowanie zwolnionych do efektywnego szukania pracy, psychiczne przygotowanie ich do trudów z tym związanych, uodpornienie na ewentualne niepowodzenia w początkowym okresie oraz zaszczepienie wiary w ostateczny sukces całego przedsięwzięcia. Etap ten jest bardzo ważny, ponieważ pozwala pracownikom otrząsnąć się po przeżytych niepowodzeniach, dojść do równowagi emocjonalnej oraz z entuzjazmem przystąpić do szukania pracy.

W ramach outplacementu następuje także analiza osobowości oraz kwalifikacji zwalnianych. Pod uwagę bierze się mocne i słabe strony danej osoby oraz ocenia się je pod kątem wymogów rynku pracy. Na tym etapie pracownicy uczestniczą także w dodatkowych kursach i szkoleniach, pozwalających uzupełnić posiadane umiejętności oraz nabyć nowe. Uczestnicy programu uczeni są także sporządzania dokumentów (pisanie CV, listów motywacyjnych), jak również sztuki autoprezentacji. Ważne wsparcie ze strony outplacementu polega na wyszukiwaniu dla zwolnionych osób ofert pracy (także pozyskiwaniu tzw. ofert ukrytych) oraz przygotowaniu ich do odbycia profesjonalnej rozmowy kwalifikacyjnej. Ponadto uczestnicy programu zwolnień monitorowanych otrzymują pomoc w zakresie zarządzania i prawa, pozwalającą na otworzenie i prowadzenie własnej firmy. W obszarze technicznym działania outplacementowe polegają na udostępnianiu uczestnikom urządzeń biurowych, takich jak np. komputer, drukarka, telefon, faks, kserokopiarka, i zapewnieniu dostępu do Internetu. Ponadto nierzadko osoby objęte zwolnieniami monitorowanymi otrzymują pomoc w przeprowadzce do innej miejscowości, jeżeli tego wymaga nowe miejsce pracy. Jedną z form outplacementu jest także wypłacanie świadczeń pieniężnych, które mają być przeznaczone na założenie własnej firmy czy dojazdu do pracy. [Kopeć, Piwowarczyk 2004; Berg-Peer 2004].

#### 4. Typy outplacementu

*Outplacement* jako program wieloaspektowy i wielopłaszczyznowy ma różny charakter i zakres działań, które są realizowane w jego ramach. Praktycy i teoretycy zarządzania wskazują na wiele różnych typów omawianego zjawiska. Poszczególne rodzaje outplacementu, wyróżnione ze względu na poszczególne kryteria, przedstawia tab. 1.

Tabela 1. Typy outplacementu

Kryterium wyodrębnienia	Typ outplacementu	Opis (definicja)
1	2	3
Nabywca usługi	prywatny	opłacany przez osobę prywatną
	firmowy	wykupiony przez przedsiębiorstwo zwalnijące pracowników
	samorządowy	realizowany na zlecenie instytucji rządowych i samorządowych
Organ przeprowadzający	wewnętrzny	realizowany przez pracowników przedsiębiorstwa
	zewnętrzny	przeprowadzany przez firmy zewnętrzne (konsultantów)
Sposób prowadzenia zajęć	indywidualny	dotyczący pojedynczych osób
	grupowy	prowadzony dla większej grupy
	mieszany	oprócz spotkań grupowych występuje wiele zajęć indywidualnych

Tabela 1, cd.

1	2	3
Zaangażowanie lokalnej społeczności	klasyczny	o horyzoncie krótkookresowym
	zaadaptowany	nastawiony na pobudzenie i rozwój lokalnej przedsiębiorczości, wymagający dużego wsparcia społecznego
	środowiskowy	o horyzoncie długookresowym, mający na celu niwelowanie negatywnych skutków bezrobocia w regionie w dłuższym okresie
Charakter oferty	całościowy	obejmujący wszystkie podstawowe etapy outplacemntu
	psychologiczny	nastawiony na udzielenie wsparcia psychicznego zwalnianej osobie
	przekwalifikowujący	mający na celu przekwalifikowanie zawodowe
	przedsiębiorczy	pomagający w założeniu własnej firmy
	emerytalny	skierowany do osób wybierających się na emeryturę
Stanowisko zajmowane przez zwolnione osoby	top menedżerski	skierowany do kierowników najwyższego szczebla
	menedżerski	dotyczący menedżerów średniego szczebla
	wykonawczy	adresatem są osoby niezajmujące stanowisk kierowniczych

Źródło: opracowano na podstawie [Binda, *Podział i rodzaje...*; Małachowski 2006; Moskal 2002].

O wyborze danego typu outplacemntu decyduje wiele czynników. Jednym z najważniejszych są środki finansowe, które firma jest w stanie przeznaczyć na omawiane usługi. Wiele zależy także od miejsca, jakie zwalniany pracownik zajmował w hierarchii organizacji, oraz od liczby osób, które zostały zwolnione. Istotny jest zarówno dostęp do usług outplacemntowych w regionie, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo, jak i stopień przygotowania pracowników firmy do realizacji tego typu przedsięwzięć w ramach wewnętrznej działalności organizacji. Nie bez znaczenia pozostaje kultura organizacyjna występująca w firmie oraz działania *public relations* mające na celu tworzenie przez przedsiębiorstwo odpowiedniego wizerunku.

## 5. Korzyści działań outplacemntowych i ich rola w derekrutacji

Programy outplacemntowe przynoszą niewątpliwie szereg korzyści zwalnianym pracownikom. Pozwalają na przezwyciężenie stresu i uniknięcie załamania nerwowego (a niekiedy i depresji) związanego ze zwolnieniem. Dzięki nim pracownicy odbudowują nadszarpnięte poczucie własnej wartości, nabierają wiary we własne siły i umiejętności oraz zyskują motywację do dalszych działań. Osoby objęte outplacemntem są profesjonalnie przygotowane do poszukiwania pracy. Zdają sobie sprawę zarówno z własnych zalet, posiadanych umiejętności, jak i z ograniczeń. Udział w szkoleniach pozwoli im także na przekwalifikowanie w przypadku rozbieżności pomiędzy kwalifikacjami posiadanymi przez nich a tymi pożądanymi z punktu widzenia potencjalnego pracodawcy. Dzięki programom zwolnieni umieją

we właściwy sposób sporządzać dokumenty aplikacyjne oraz przeprowadzać w odpowiedni sposób autoprezentację.

Kolejna korzyść związana jest z dostępem do tzw. ofert ukrytych, co znacznie zwiększa liczbę miejsc pracy, o które zwolniona osoba może się ubiegać. Dużą rolę odgrywa także pomoc finansowa i prawna udzielana w ramach outplacementu, szczególnie jeśli chodzi o zakładanie własnej firmy.

Zwolnienia monitorowane mają także niemałe znaczenie dla pracowników pozostających w firmie. Opieka, jaką otoczono ich kolegów przy otrzymaniu przez nich wypowiedzenia, redukuje lęki i stresy również wśród osób nieobjętych zwolnieniem. Wiedzą one bowiem, że jeżeli znajdą się w podobnej sytuacji, to przedsiębiorstwo się o nich zatroszczy i nie zostaną zostawieni sami sobie. To zwiększa motywację do pracy, poczucie przynależności i lojalności wobec firmy. Ponadto pracownicy, którzy zostali w przedsiębiorstwie, czują się niezręcznie wobec zwolnionych kolegów. Obawiają się, że ci ostatni mogą mieć do nich żal i pretensje, co wyzwała u osób nadal pracujących w firmie poczucie winy. Zastosowanie działań outplacementowych w znacznym stopniu redukuje napięcia i niesnaski pomiędzy omawianymi grupami.

Także przedsiębiorstwo jako całość odnosi wiele korzyści w związku z wdrożeniem zwolnień monitorowanych. Po pierwsze zapobiegają one wrogim reakcjom ze strony zwalnianych w stosunku do przedsiębiorstwa. Pracownik, który dostaje wypowiedzenie, często czuje złość, wściekłość, nierzadko agresję w stosunku do pracodawcy. Uczestnictwo w zajęciach outplacementowych pozwala na neutralizację tych negatywnych emocji i skierowanie energii na inne tory niż akcje sabotażowe. Zmniejsza się także prawdopodobieństwo rozpowszechniania pejoratywnych opinii o firmie oraz liczba wniesionych pozwów sądowych. Poprzez zastosowanie outplacementu przedsiębiorstwo buduje swój pozytywny wizerunek. Jest postrzegane jako firma postępująca zgodnie z zasadami społecznej odpowiedzialności. Ma to wyraźne przełożenie na tworzenie pozytywnych relacji z poszczególnymi elementami otoczenia bliższego (klientami, dostawcami, potencjalnymi inwestorami). Poprzez budowanie wizerunku rzetelnego i odpowiedzialnego pracodawcy pozwala także na przyciągnięcie do firmy wykwalifikowanej kadry [Outplacement].

## 6. Zakończenie

W Polsce program outplacementu ciągle znajduje wielu przeciwników, nie wierzących w korzyści przynoszone zarówno zwalnianym pracownikom, jak i pracodawcom. Na tę opinię złożyło się zapewne fiasko wielu takich programów, które kończyły się wydawaniem pieniędzy przeznaczonych na podjęcie i prowadzenie działalności gospodarczej, na dobra konsumpcyjne. Dlatego też, aby uniknąć rozczarowań, decydując się na przeprowadzenie outplacementu, warto dołożyć wszelkich starań, aby jego efektywność była jak największa. W tym celu, oprócz doboru

profesjonalnej kadry zajmującej się wdrożeniem programu zwolnień monitorowanych, niezbędne jest także ustalenie kryteriów oceny przeprowadzanych działań. Miarą mogą być tutaj niektóre ze wskaźników zaproponowanych przez K. Kwietnia, takie jak [Rozmowa z K. Kwietniem...]:

- poziom satysfakcji pozostałych pracowników z pracy w przedsiębiorstwie po przeprowadzeniu procesu outplacementu,
- wskaźnik absencji i fluktuacji kadr,
- zgodność kosztu restrukturyzacji na jednego zatrudnionego z budżetem początkowym,
- wysokość kosztów poniesionych z racji odszkodowań wypłacanych zwalnianym pracownikom,
- atmosfera w przedsiębiorstwie, poziom poparcia ze strony partnerów społecznych,
- liczba przegranych spraw w sądzie pracy,
- zgodność harmonogramu procesu redukcji zatrudnienia z planem początkowym,
- liczba zwolnionych osób, które znalazły nowe miejsca pracy.

Ponadto przeprowadzając outplacement, warto zadbać o odpowiedni PR, po to, aby koszty poniesione na realizację programu zwróciły się w postaci odbudowanego wizerunku firmy jako rzetelnego i odpowiedzialnego społecznie pracodawcy.

## Literatura

- Berg-Peer J., *Outplacement w praktyce*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
- Binda A., *Historia i rozwój outplacementu jako wyspecjalizowanej usługi doradczej*, www.lgrant.com.
- Binda A., *Podział i rodzaje outplacementu*, www.lgrant.com.
- Burgess O., *How to... Manage Outplacement*, „People Management”, London, 9 2007, August.
- Challenger J.A., *Return on Investment of High-quality Outplacement Programs*, „Economic Perspectives” 2005, vol. 29 issue 2.
- Kopeć J., Piwowarczyk J., *Outplacement w procesie racjonalizacji zatrudnienia w firmie*, AE, Kraków 2004.
- Makowski K., *Zarządzanie pracownikami. Instrumenty polityki personalnej*, Poltext, Warszawa 2001.
- Małachowski W., *Outplacement jako narzędzie zarządzania zasobami ludzkimi*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemśle ORGMASZ, Warszawa 2006.
- Moskal Z., *Raport z realizacji programu Bezrobocie – co robić? Podręcznik outplacementu*, Warszawa 2002.
- Outplacement*, pl.wikipedia.org/wiki/Outplacement.
- Rozmowa z Krzysztofem Kwietniem, www.praca.pl/rozmowa – KK.html.
- Schwan K., Seipel K., *Marketing kadrowy*, C.H. Beck, Warszawa 1997.
- Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy, DzU 2004 nr 99, poz. 1001.

---

## THE ROLE OF OUTPLACEMENT IN PROCESS OF EMPLOYMENT REDUCTION

### Summary

The problem of outplacement has been presented in the paper. After the presentation of the essence and effects of the employment reduction, the term outplacement has been defined. Than typologies of outplacement has been described. Later on the advantages of outplacement for employees and firms have been pointed out . Finally the measures of effectiveness of outplacement have been focused on.

---

**Joanna Mróz** – dr, adiunkt w Katedrze Teorii Organizacji i Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.